

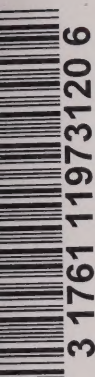
Report of the  
Advisory Council  
on Adjustment

Report of the  
Advisory Council  
on Adjustment


CAI

Z1

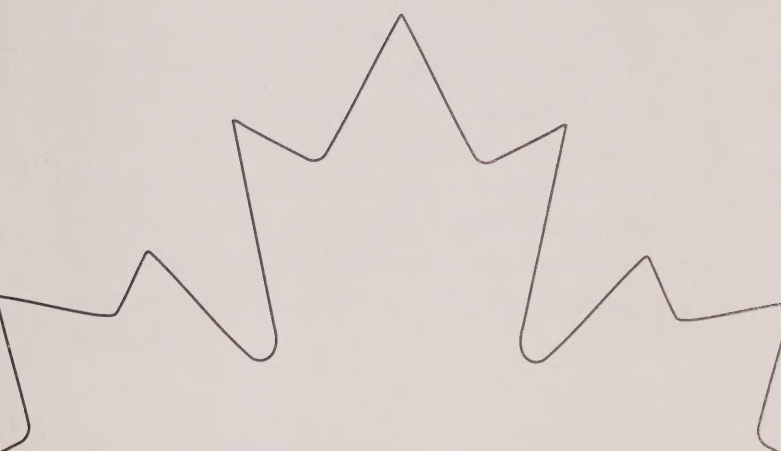
-1988 A012



ADJUSTING TO WIN



Digitized by the Internet Archive  
in 2024 with funding from  
University of Toronto



# Adjusting to Win

The Report of the  
Advisory Council on Adjustment

A Brief Summary

---



To obtain a copy of *Adjusting to Win*, the report of the Advisory Council on Adjustment, please write to:

Industry, Science and Technology Canada  
Business Centre  
235 Queen Street  
Ottawa, Ontario  
K1A 0H5  
Tel: (613) 995-5771

Printed in Canada

---

# The Advisory Council on Adjustment

## **Mandate**

The Canada / U.S. Free Trade Agreement (FTA), implemented in January 1989, is the most comprehensive trade agreement ever adopted by Canada. One year before the implementation, the Government appointed the Advisory Council on Adjustment to examine how Canadian workers and businesses could better exploit the opportunities arising out of the FTA. It asked the Council to provide advice on how to maximize the opportunities and minimize any problems created by the FTA. Council members were drawn from various regions and economic sectors in Canada.

## **What did the Council do?**

Over the past year, the Council met with and received representations from more than 160 businesses, associations, unions and individuals. The groups represented a diverse range of Canadian interests; some examples are the construction industry, community colleges, high-tech companies, single-industry towns, textile unions, native organizations, and the fishing industry.



---

## **What was the Council told?**

Canada is a trading nation. We export more per capita than many of the world's industrialized nations. Over 30 per cent of our income comes from trade. It provides employment for more than 3 million Canadians in the resource, manufacturing, and service sectors.

Canadians recognize the need to compete on a global scale. The international economy is subject to fast-paced changes. The competition for markets in Europe and Asia is formidable.

Presentations to the Council saw the FTA as one vital element in our ability to compete in the global marketplace. It is the beginning of a new era. It provides the foundation for more exports, more growth, more jobs and a more secure future.

Many Canadians are enthusiastic about the opportunities and confident in our ability to meet the challenges. They are eager to capitalize on the benefits while maintaining protection for those less able to adjust.

## **What adjustment do we need?**

Today's work force is very dynamic: millions of Canadians change jobs annually; thousands of businesses open and close each year. Canadians adjust, almost without noticing it, to technological change, increased competition and changing consumer taste, for example.

---

There are close to 400 federal and provincial programs in support of adjustment. The Council is convinced that Canadians do not require a special set of programs to adjust to the FTA. They already have a solid base. They need to be encouraged immediately to adjust to an increasingly global trading environment, to adjust and win.

Translating trade opportunities into widespread performance will be challenging. It will require a major change of attitude among business and labour, and greater sensitivity on the part of governments to the needs of Canadians. There must be an immediate and cooperative effort. To ensure we do not fall behind, action is needed now.

## **Adjusting to Win: The Council's Proposals**

### *PEOPLE: Our Key to a Competitive Edge*

A skilled work force is the key to competitiveness and growth. Commitments to education and retraining are essential.

### **EDUCATION**

"One of four Canadians over 18 years of age is functionally illiterate."

"30 per cent of students leave school before completing grade 12."

---

There is a direct link between educational attainment and the unemployment rate. The Council recommends that:

- immediate attention be paid to those who have already left the education systems;
- the premiers and the prime minister work together to ensure that Canadian education / training systems are more responsive to labour market and economic changes.

## TRAINING

"In 1987, expenditures by the private sector (in Canada) on training and retraining are estimated at approximately \$1.5 billion ... U.S. firms now spend about \$80 billion annually."

"Decima's December 1988 *Quarterly Report* estimated that more than half of the Canadian work force – 53 per cent – would trade off wage gains for increased access to training."

Training is the tool to maintain employment, ensure quick re-employment, and minimize unemployment. Training is important to Canadian workers. Clearly they recognize the need for it.

The management of our human resources is a fundamental determinant of economic performance and of quality of life. The Council believes the private sector must



---

be encouraged to adopt a "training mentality." It calls for:

- Promoting improved worker / management problem-solving through increased funding and support for the Industrial Adjustment Service.
- Requiring all businesses to adopt human resource planning prior to any applications for government assistance.
- Implementing a tax liability as a lever for private sector training: if training programs and goals are met, there is no tax; if there are no training programs, the tax is collected and used for training programs worked out with the private sector.

By far the major portion of our labour market expenditures go to income maintenance (safety net) while the remainder of it goes to employment promotion (trampoline). The government should shift the balance towards the trampoline, while maintaining the commitment to the safety net.

### *ASSISTANCE TO WORKERS*

"The more prepared for change people are, the easier it will be for them to make an orderly transition to new opportunities."

"Each year ... some 109,000 firms disappear."

"Each year, about four million Canadians change their jobs ..."

---

Governments and the private sector must play key roles when industries shut down and workers are laid off. The goal must be to help people find another job while easing any hardship through the transition. The Council called for the provincial governments, the federal government and the private sector to implement a series of proposals:

- Advance notice up to sixteen weeks prior to layoff, to provide adequate time to find another job or acquire new skills.
- Minimum severance pay of one week's pay per year of service for employees who have been at their jobs at least five years.
- A wage earners' protection fund for cases of bankruptcy, insolvency or liquidation.
- Improved programs for small communities affected by a major shut-down and for older workers who have been laid off.

## **BUSINESS: We Need an Export Mentality**

International trade in the global marketplace is vital to Canada's economic well-being. Canadians must take advantage of export opportunities. Businesses must learn to look outward with confidence.

---

## RESEARCH AND DEVELOPMENT

"Canada's overall expenditure on R&D, at 1.42 per cent of gross domestic product (GDP) in 1986, is only half that of leading industrialized countries ..."

"For expenditures on industrial R&D ... Canadians spent \$3.8 billion, compared to \$107.1 billion in the United States, in 1986."

Technological innovation is critical to Canada's ability to adapt to the new business environment. Canadians must have access to leading edge technology.

The Council recommends a coordinated effort by the private sector and governments, to set national R&D goals for each industrial sector. The Council also proposes:

- increased funding for university R&D and full funding of overhead costs;
- improved government programs to accelerate technology transfer;
- expanded government involvement in R&D through procurement and contracting.

## TAXATION AND FINANCING

"Industrial R&D requires greater consistency in tax rules than has existed. Companies must be able to undertake

---

long-term R&D programs with some confidence that their after-tax costs are predictable ..."

"... federal sales tax is often a greater burden on Canadian manufactured products than on imported goods."

The Council recommends a number of proposals to remove barriers to our competitiveness:

- provide a stable environment for R&D expenditures;
- proceed quickly on sales tax reform;
- ensure that existing programs provide businesses with access to capital for extraordinary adjustment problems.

## *INTERPROVINCIAL BARRIERS*

The barriers to trade between provinces and sometimes even within provinces are an impediment to a flexible, efficient, free marketplace. How can we have free trade with the United States if we don't have free trade within Canada?

The Council recommends immediate action by all governments:

- to eliminate internal barriers to trade as quickly as possible;
- to resolve the issue of movement of workers between provinces.



---

## OUTWARD ORIENTATION

"Success in the competitive U.S. market should provide the stepping stone to increased exports to major overseas markets."

Successful exporting begins with a solid home base and is marked with commitment, resources and confidence. While the private sector must take the lead, governments have a key role to play.

- to assist firms to establish themselves with foreign customers.
- to ensure Canadian exporters have access to financing on terms comparable to those of foreign competitors.

## Sectors Needing Special Attention

The Council identified a number of industry sectors which could face extraordinary challenges under the FTA. Recommendations for canola crushing, agri-food and wine include:

- accelerated tariff cuts on canola oil and meal;
- a two-price system for poultry meat and dairy products to further processors;
- establishment of a working group on the fruit and vegetable sector to promote Canadian competitiveness, including harmonization of technical standards.

- 
- wheat prices for Canadian millers based on prices at the U.S. commodity exchanges;
  - development of a strategy for competitiveness in the wine industry, with particular emphasis on marketing and promotion.

## Summary

Our competitiveness in the world economy is vital. It establishes our relative wealth and determines our possibilities for the future.

The FTA is a fundamental step in adapting to changes in the international economic environment.

Our ability to succeed is in our own hands. We must create immediately a climate where people can excel and businesses can flourish.

Business, labour and governments must begin now to work individually and together to ensure that the benefits of the new trading environment are realized to the advantage of all Canadians. We must "Adjust to Win".









## Résumé

- l'établissement des prix du blé, pour les meuneries canadiennes, en fonction des prix affichés dans les bourses de commerce aux États-Unis;
- l'élaboration d'une stratégie d'accroissement de la compétitivité de l'industrie du vin, mettant l'accent sur la commercialisation et la promotion.

Nous devons absolument être compétitifs dans l'économie mondiale. Notre richesse relative et nos possibilités d'avenir en dépendent.

L'ALE est une étape fondamentale dans l'adaptation aux changements qui caractérisent le nouvel espace économique international.

Nous détenons la clé de notre propre réussite. Nous devons instaurer sans plus tarder un climat qui permette aux individus d'exceller et aux entreprises de prospérer. Les entreprises, le monde du travail et les pouvoirs publics doivent maintenant se mettre à l'œuvre, individuellement et collectivement, afin de concrétiser les avantages de ce nouveau contexte commercial au profit de tous les Canadiens. Il faut « s'adapter pour gagner ».

- Exporter nécessite des affaires prospères au pays et demande confiance, détermination et des ressources. Bien que le secteur privé doive faire le gros des efforts, les gouvernements ont un rôle important à jouer:
- aider les entreprises à s'établir auprès des clients étrangers;
  - assurer que les exportateurs aient accès à un financement à des termes comparables à ceux des concurrents étrangers.

## Secteurs méritant une attention particulière

Le Conseil a défini un certain nombre de secteurs auxquels l'ALF risque de poser des défis exceptionnels. Les recommandations touchant la trituration du canola, le secteur agro-alimentaire et l'industrie du vin comportent :

- une accélération des réductions tarifaires sur l'huile et les tourteaux de canola;
- un double système de prix pour la volaille et les produits laitiers utilisés comme matières premières par les entreprises de transformation alimentaire;

- l'établissement d'un groupe de travail sur le secteur des fruits et légumes, dans le but de promouvoir la compétitivité du Canada, notamment en harmonisant les normes techniques;

Le Conseil recommande un certain nombre

de mesures en vue d'éliminer les obstacles à l'amélioration de la compétitivité :

- instaurer un cadre stable pour les dépenses de R-D;
- procéder sans tarder à la réforme de la taxe de vente;
- s'assurer que les programmes actuels permettent aux entreprises d'avoir accès à des capitaux lorsqu'elles connaissent des problèmes d'adaptation sortant de l'ordinaire.

## *BARRIÈRES INTERPROVINCIALES*

Les obstacles aux échanges entre les provinces, et même parfois à l'intérieur des provinces, vont à l'encontre de la sous-pleine, de l'efficacité et de la liberté du marché. Comment pouvons-nous avoir le libre-échange avec les États-Unis si nous ne l'avons même pas chez nous?

Le Conseil recommande que tous les pouvoirs publics agissent immédiatement afin de :

- supprimer au plus vite les barrières internes au commerce;
- régler la question de la circulation des travailleurs entre les provinces.

## *OUVERTURE SUR L'EXTÉRIEUR*

« Le succès sur le marché concurrentiel américain pourrait bien devenir la première étape de l'augmentation des exportations vers les autres grands marchés internationaux. »



L'innovation technologique est déterminante pour la capacité du Canada de s'adapter au nouvel espace économique mondial. Les Canadiens doivent avoir accès aux technologies de pointe.

Le Conseil recommande qu'un effort coordonné soit déployé par le secteur privé et les pouvoirs publics afin d'établir des objectifs nationaux de R-D dans chaque secteur industriel. Le Conseil propose aussi :

- d'accroître les crédits à la R-D universitaires et d'en assumer en totalité les frais généraux;
- d'améliorer les programmes publics visant à accélérer les transferts technologiques;

- de renforcer la participation de l'État à la R-D par le biais des achats et des marchés publics.

## *FISCALITÉ ET FINANCEMENT*

« Il est nécessaire que la R-D industrielle bénéficie d'une plus grande cohérence du traitement fiscal que par le passé. Il faut que les entreprises puissent s'adonner à des programmes de R-D à long terme en étant convaincues que leurs coûts après impôt sont prévisibles... »

« ... La taxe fédérale de vente constitue souvent un plus grand poids sur les produits manufacturés canadiens que sur les produits importés. »

- des indemnités de départ égales au minimum à une semaine de rémunération par année de service, pour les travailleurs qui occupent leur emploi depuis au moins cinq ans;

- une caisse de protection des salariés en cas de faillite, d'insolvabilité ou de liquidation;

- des programmes améliorés d'aide aux petites collectivités touchées par une fermeture importante, ainsi que pour les travailleurs âgés victimes de licenciement.

## **Entreprises : Nous devons nous forger un moral d'exportateurs.**

Le commerce international sur le marché global est essentiel au bien-être économique du Canada. Les Canadiens doivent exploiter les possibilités qui s'offrent à l'exportation. Les entreprises doivent apprendre à s'ouvrir avec confiance vers l'extérieur.

## **RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT**

« Le total des dépenses du Canada en R-D en pourcentage du produit intérieur brut (PIB) en 1986 n'atteint que 1,42 p. 100, soit la moitié du pourcentage atteint par les grands pays industrialisés... »

« Pour les dépenses en R-D industrielle, les Canadiens ont dépensé 3,8 milliards de dollars, contre 107,1 milliards aux États-Unis en 1986. »

- un préavis de licenciement allant jusqu'à seize semaines, afin de donner aux travailleurs le temps de se trouver un autre emploi ou d'acquiescer des compensances nouvelles;
- Les pouvoirs publics et le secteur privé ont un rôle clé à jouer lorsqu'une industrie ferme et que des travailleurs sont licenciés. L'objectif doit être d'aider les gens à trouver un autre emploi, tout en atténuant les difficultés créées par la transition. Le Conseil préconise que les gouvernements provinciaux, le gouvernement fédéral et le secteur privé mettent en oeuvre un ensemble de propositions :
- « Chaque année, environ quatre millions de Canadiens changent d'emploi... »
- « Chaque année ... près de 109 000 entreprises ferment leurs portes. »
- « Mieux on est préparé au changement, plus il est facile de s'adapter sans heurts à des possibilités nouvelles. »

## AIDE AUX TRAVAILLEURS

La plus grosse partie, et de loin, des dépenses que nous consacrons au marché du travail va au soutien du revenu (le filet de sécurité), le reste étant destiné à la promotion de l'emploi (le tremplin). L'État devrait modifier l'équilibre des dépenses en faveur du tremplin, tout en restant attaché au maintien du filet de sécurité.

canadienne était prête à échanger des augmentations salariales contre un meilleur accès à la formation. »

La formation est l'outil qui permet de garder son travail, de s'assurer un réemploi rapide et de réduire au minimum le chômage. Elle est importante pour les travailleurs canadiens. Ces derniers en reconnaissent manifestement la nécessité.

La gestion de nos ressources humaines est l'un des éléments déterminants de nos performances économiques et de notre qualité de vie. Le Conseil estime qu'il faut encourager le secteur privé à adopter une « mentalité de formation ». Voici ses recommandations :

- promouvoir une meilleure collaboration entre travailleurs et directions d'entreprises dans la solution des problèmes grâce à un accroissement des fonds et du soutien attribués au Service d'aide à l'adaptation de l'industrie;
- obliger toutes les entreprises à adopter un plan de ressources humaines avant de présenter une demande d'aide à l'État;

- instaurer une obligation fiscale qui stimulerait la formation dans le secteur privé : l'entreprise qui atteindrait ses objectifs de formation n'acquitterait pas cette taxe; si elle ne faisait aucune formation, elle paierait la taxe, qui servirait à financer des programmes de formation élaborés avec l'aide du secteur privé.



« Dans son rapport trimestriel de décembre 1988, Decima estimait que plus de la moitié (53 p. 100) de la population active

an pour former leur personnel. »  
actuellement à peu près 80 milliards par  
Les entreprises américaines dépensent  
évaluées à environ 1,5 milliard de dollars ...  
au recyclage par le secteur privé étaient  
Canada] à la formation professionnelle et  
« En 1987, les dépenses consacrées [au

## FORMATION

- les premiers ministres entreprennent une action concertée afin que les systèmes d'éducation et de formation au Canada soient plus sensibles à l'évolution du marché du travail et de l'économie.
- L'on se penche immédiatement sur la situation de ceux qui ont déjà quitté le système scolaire;
- Il existe une relation directe entre le niveau de scolarité et le taux de chômage. Le Conseil recommande que :

« 30 p. 100 des élèves abandonnent leurs études avant d'avoir terminé leur 12<sup>e</sup> année. »  
« Un Canadien sur quatre de plus de 18 ans souffre d'alphabétisme fonctionnel. »

## ÉDUCATION

faut accorder la priorité à l'éducation et au recyclage.

Canadiens changent d'emploi, des milliers d'entreprises apparaissent ou ferment leurs portes. Les Canadiens s'adaptent, presque sans y penser, aux changements technologiques, à l'intensification de la concurrence et à l'évolution des préférences des consommateurs, par exemple.

On compte près de 400 programmes fédéraux et provinciaux d'aide à l'adaptation. Le Conseil est persuadé que les Canadiens n'ont pas besoin de programmes particuliers pour s'adapter à l'ALÉ. Ils disposent déjà d'une base solide. Ce dont ils ont besoin, c'est d'encouragements immédiats à l'adaptation face à une globalisation croissante du commerce mondial, à l'adaptation qui fera d'eux des gagnants.

Transformer ces possibilités commerciales en une réussite partagée, voilà le défi. Il faut qu'entreprises et travailleurs changent complètement d'attitude et que les pouvoirs publics soient plus sensibles aux besoins des Canadiens. Cela exige un effort immédiat et collectif.

Si nous ne voulons pas être à la traîne, il faut agir sans tarder.

## **S'adapter pour gagner : Propositions du Conseil**

### **LES RESSOURCES HUMAINES : La clé de notre compétitivité**

Une main-d'œuvre compétente est la clé de la compétitivité et de la croissance. Il

## Messages communiqués au Conseil

Le Canada est un pays commerçant. Nous exportons davantage, par habitant, que bien des pays industrialisés. Plus de 30 p. 100 de notre revenu provient du commerce extérieur. Celui-ci fournit un emploi à plus de 3 millions de Canadiens dans le secteur des ressources naturelles, l'industrie manufacturière et les services. Les Canadiens sont conscients de la nécessité d'affronter la concurrence à une échelle globale. L'économie internationale est en mutation rapide. La concurrence est redoutable sur les marchés d'Europe et d'Asie.

Les communications présentées au Conseil considéraient l'ALÉ comme un élément crucial pour notre capacité concurrentielle sur le marché global. L'Accord ouvre une ère nouvelle. Il fournit une base pour augmenter les exportations, renforcer la croissance, améliorer l'emploi et assurer l'avenir.

Bien des Canadiens s'enthousiasment devant les possibilités ouvertes par l'ALÉ et sont confiants dans leur capacité de relever les défis. Nous sommes vivement désireux d'en exploiter les avantages, tout en maintenant la protection nécessaire à ceux qui ont plus de mal à s'adapter.

## Nature de l'adaptation nécessaire

Notre population active est extrêmement dynamique. Chaque année, des millions de

# Le Conseil consultatif sur l'adaptation

## Mandat

L'Accord de libre-échange Canada-États-Unis (ALE), entré en vigueur en janvier 1989, est l'accord commercial le plus complet jamais adopté par le Canada. Un an avant son implantation, le gouvernement avait chargé le Conseil consultatif sur l'adaptation d'étudier la façon dont les entreprises et les travailleurs canadiens pourraient tirer un meilleur parti des possibilités offertes par l'ALE. Il avait demandé au Conseil de donner un avis sur la manière d'exploiter au maximum ces possibilités et de réduire au minimum les problèmes créés par l'ALE. Les membres du Conseil provenaient de divers secteurs et régions du Canada.

## Travaux du Conseil

Depuis un an, le Conseil a rencontré plus de 160 entreprises, associations, syndicats et particuliers et a reçu leurs communications. Ces intervenants représentaient un large éventail d'intérêts canadiens, par exemple le secteur du bâtiment, les col-lèges communautaires, les entreprises de pointe, les villes mono-industrielles, les syndicats du textile, les organismes autochtones et l'industrie de la pêche.

Pour obtenir un exemplaire de *S'adapter pour gagner*,  
le rapport du Conseil consultatif sur l'adaptation, veuillez  
s'il vous plaît écrire à:

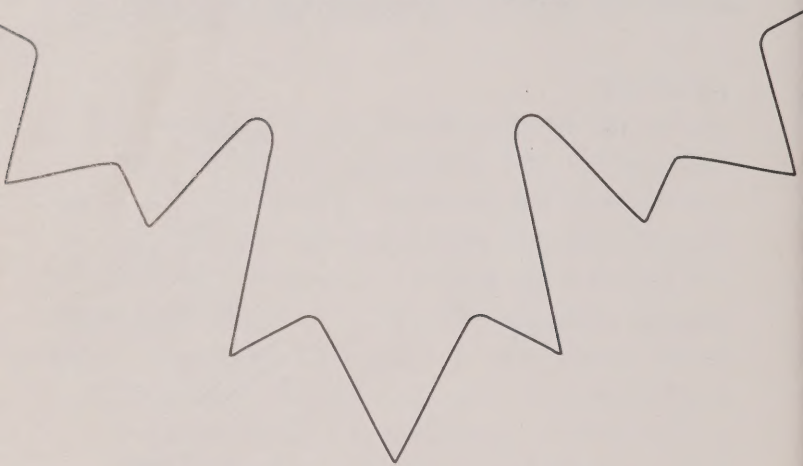
Industrie, Sciences et Technologie Canada  
Centre des entreprises  
235, rue Queen  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0H5  
tél: (613) 995-5771

Imprimé au Canada

---

Sommaire du rapport du  
Conseil consultatif  
sur l'adaptation

# S'adapter pour gagner







Rapport du  
Conseil consultatif  
sur l'adaptation

S'ADAPTER POUR GAGNER